

El impacto de la intervención de la gerencia de proyectos en un ambiente creativo

The impact of the project management intervention in a creative environment

Autor:

Lina María Barbosa Ramírez

Programa:

Gerencia Integral de proyectos

2014



El impacto de la intervención de la gerencia de proyectos en un ambiente creativo

The impact of the project management intervention in a creative environment

Lina María Barbosa Ramírez
Diseñadora Industrial
Gerencia Integral de proyectos
linbar87@gmail.com

Resumen analítico

Este proyecto es una perspectiva de la gerencia de proyectos, dentro de un ambiente creativo. Es una visión desde el punto de vista gerencial, teniendo en cuenta problemas como la comunicación, los retrasos, y la falta de dinámica con el equipo creativo, lo cual lleva a problemas con el cliente y en el mismo equipo. Se hizo una revisión de la metodología y algunas técnicas utilizadas actualmente para la resolución de estos problemas, así mismo se hizo una investigación exploratoria que permitió ver como las personas que lideran estos equipos, tienen una visión clara de estos problemas pero no tienen claro la forma de resolverlos.

Este estudio permite ver con más claridad, una forma eficiente y veraz de desarrollar proyectos involucrados en ambientes creativos, involucrando las metodologías ágiles, de esta forma, organizando al equipo en términos de comunicación, autorregulación, seguimiento, metas claras, entre otras características que permiten un mejor desarrollo de proyectos y una mejor dinámica de equipo.

Abstract

This project is a perspective of project management within a creative environment. It is a view from the managerial point of view, taking into account issues such as bad communication, delays, and lack of dynamics with the creative team, which leads to problems with the client and on the same team. A review of the methodology was done and some techniques used to solve these problems, also an exploratory investigation was used that led to see how the people leading these teams did have a clear view of these problems, but were not clear how to solve them.

This study allows us to see more clearly, an efficient and accurate way to develop projects involved in creative environments involving the agile methodologies, thus organizing the team in terms of communication, self-regulation, monitoring, clear goals, and other features that enable to develop better projects and better team dynamics.

Palabras Clave

Gerencia – Proyectos – Creativo – Scrum – Metodologías ágiles – Comunicación – Equipo – Requerimientos -

Introducción

¿Qué es exactamente la gerencia de proyectos? Andrés Mora dice: “Gerencia de proyectos se define como la capacidad de organizar, administrar y comunicarse con los recursos, con el fin de que el proyecto se entregue con calidad, es decir, alcanzando todas las metas, dentro del tiempo especificado y con el presupuesto definido”. Pág. 1, 2013.

Este tipo de enfoque gerencial, ha estado involucrado con el proceso creativo de una manera muy generalizada. Los proyectos de este tipo, siempre han sido concebidos y pensados desde la creatividad únicamente, pasando por alto elementos como el tiempo, el dinero y los recursos, no solo dejándolos de lado, sino, contemplándolos cada uno por aparte, sin darse cuenta que para que un proyecto sea exitoso, todos los aspectos que conllevan a lograrlo, son sumamente importantes y relevantes para su ejecución. Al no contemplar estos aspectos, se llega a resultados negativos, tanto en términos creativos, como en términos financieros, de rentabilidad, y de confianza y fidelización el cliente (Mora, 2013).

Al tener un acercamiento gerencial en este tipo de proyectos, se puede ver el desarrollo de los mismos como un todo, contemplando desde el principio todos los aspectos necesarios para su desarrollo, y pensando no solo en la satisfacción del cliente, sino también en la rentabilidad que este tiene para la empresa que lo desarrolle. Así mismo se piensa en la optimización de los recursos existentes, y muy importante, el capital humano el cual es el que permite que este proceso creativo se dé de una manera satisfactoria, y al cual es necesario motivar para sacar el mejor provecho de él. Pero uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, es el tiempo, ya que las agencias siempre tienen unos tiempos bastante apretados, campañas y piezas publicitarias, sujetas a fechas inamovibles, lo cual obliga a cumplir con los tiempos, y

optimizar los procesos tanto creativos como de ejecución (Cooper, Press, 1995).

Ballard y Koskela, (1998) Afirman, que cuando logramos intervenir los proyectos creativos desde un enfoque gerencial, se logra una optimización de todos y cada uno de los aspectos relevantes para estos proyectos. Desde un comienzo se hace un diagnóstico de las necesidades del cliente, teniendo presente con qué cuenta la empresa para suplir estas necesidades, y la mejor forma de abordaje de las mismas. Así mismo, la etapa de planeación, en la cual se evalúan los recursos necesarios y disponibles para lograr el objetivo, y finalmente, la ejecución, en la cual ya se tienen claros los tiempos de cada área, y cómo estos están organizados para lograr la fecha final en la cual se fijo el objetivo.

Las ventajas encontradas al aplicar el enfoque gerencial en proyectos creativos, se concentran en los resultados que se van a dar al darle una organización al proceso de forma que todas las partes se verán beneficiadas del cambio. Esto dado por la cantidad de problemas y dificultades que se encuentran en el proceso, como dicen Ballard y Koskela, 1998:

Coles, (1990) dice que las causas mas importantes de los problemas de diseño, es la falta de comunicación y la pobreza de los briefs, que lleva a falta de conocimiento de los diseñadores y planeación del proyecto. Esto conlleva a diferentes consecuencias como, respuestas demoradas de los clientes, falta de consultas, y tiempo insuficiente para la adquisición de documentos. En su estudio de técnicas de diseño de edificios, Sverlinger (1996) encontró que la mayor causa de desvíos en el proceso de diseño, era la falta de planeación, administración de recursos, información deficiente y cambios. En su estudio de defectos de construcción, Josephson (1996) encontró que cuando se mide por costo, los defectos en diseño son los más vistos. Estos errores se dan, por falta de coordinación desde otras áreas y disciplinas. Pág. 2 1998.

Por otra parte se genera una cohesión, apropiación y trabajo en grupo que trae beneficios no solo al proyecto sino a cada uno de los recurso, ya que el crecimiento también es personal, al tener retos y nuevas responsabilidades.

Al tener el control del proyecto, desde un comienzo, se puede atacar cualquier eventualidad a tiempo.

Una de las desventajas encontradas, es que la misma falta de gerencia dentro del ejercicio creativo, el mismo equipo no contempla ese tipo de organización. Las personas vinculadas a este tipo de disciplinas, generalmente tienden a ser bastante reacios a procesos administrativos. Esto se debe en cierta forma al control que les genera este tipo de disciplinas, y al estar involucrados con el proceso creativos, tienden

a tener el imaginario de que cualquier enfoque gerencial dentro del proyecto puede limitar su creatividad y el desarrollo de sus ideas, Bellard y Koskela (1998).

El aporte específico que puede generar este artículo en una agencia creativa, es lograr el mejoramiento del proceso de desarrollo de proyectos, la satisfacción del cliente y del equipo, la mejora de la calidad del producto entregado; todo esto con ayuda de las herramientas de los modelos gerenciales.

Lo que pretende este artículo, es hacer una intervención desde el enfoque gerencial, en el desarrollo de un proyecto creativo. Pero, ¿Por qué intervenir en el área creativa?

Marco Teórico

La gerencia de proyectos, lo que intenta es tratar de orientarnos de manera organizada dentro de un proyecto, cumpliendo diferentes funciones para lograr el mejor resultado en términos de tiempo, recursos y dinero. El libro de Borja de Mozota 2003, nos habla del papel del diseño en 3 diferentes fases, Diseño diferenciador, coordinador y transformador, objetivos básicos de nuestra búsqueda. Cuando hablamos de diseño diferenciador, lo que nos planteamos es cómo el proyecto va a lograr mostrarle un diferenciador a nuestro cliente, de manera que nos escoja a nosotros antes que a otros, para el desarrollo de sus proyectos. Esto va de la mano con la gerencia, en términos de planeación y planteamiento de la estrategia. Por otro lado nos hablan de un Diseño coordinador, el cual va directamente ligado a la gerencia, dada la naturaleza de esta para la planeación del proyecto, esta organización nos permite tener una visión de lo que podría pasar, y en este sentido, prever las situaciones y estar preparados. Por último nos hablan de un diseño transformador, el cual nos lleva a un punto en el que el mismo diseño es el ente transformador de todo el proyecto, esa transformación que nos permite experimentar el proyecto, guiada con una gerencia apropiada para su propósito, puede lograr un mayor impacto del mismo. Borja de Mozota (2003).

Lo que nos dice Atkinson en su texto, es que el costo, tiempo y calidad (El Triángulo de Hierro), durante los últimos 50 años se han vuelto inextricablemente vinculada con la medición del éxito de la gestión de proyectos. Esto tal vez no sea sorprendente, ya que en el mismo período los criterios generalmente se incluyen en la descripción de la gestión de proyectos. El tiempo y los costos son, a lo mejor, sólo conjeturas, calculado en un momento en que se conoce menos sobre el proyecto. La calidad es un fenómeno, es una propiedad emergente de las diferentes actitudes y creencias de los pueblos, que con frecuencia cambian con el ciclo de vida de desarrollo de un proyecto, página 337, 1999.

Es importante resaltar las diferentes etapas dentro de un proyecto. No solo se puede visualizar este desde el área gerencial, ya que eso va a sesgar la información, sino que

en cambio, se debe ver desde todos los ángulos, para poder dar una respuesta objetiva en el momento de la toma de decisiones, construcción, etapas, roles y responsabilidades, organización, definición de tareas, información y evaluación de la misma, planeación, acción, entre otras tantas, que permite que el desarrollo del proyecto tenga un principio y un fin, con metas claras, información relevante, y una organización sincronizada con los integrantes del equipo, sin importar su área de experiencia Gray, C. Y Hughes, W. (2001).

Gerencia de proyectos puede significar cosas diferentes para muchos. Según Kerzner no entiende el concepto porque tienen varios proyectos andando con sus compañías, y sienten que están usando la gerencia para desarrollar estas actividades.

Pero así mismo, afirma que la gerencia de proyectos es diseñada para el mejor uso de los recursos logrando que el trabajo fluya tanto de manera horizontal como de manera vertical a través de la compañía.

Para el caso específico del Diseño, lo primero que hacemos es una identificación de la oportunidad de intervención, a partir de esto se hace un análisis de la audiencia a quien va dirigida, la mejor forma de aproximación, para luego tener o entender las necesidades básicas del cliente. A raíz de esto, se van generando una serie de pasos como la creación de una estrategia que cubre aspectos como competitividad, atracción de nuevos clientes, retención de antiguos clientes, desarrollo y ejecución, y conclusión y recomendaciones. A través de todos estos pasos, es donde no podemos olvidar el importante papel de la gerencia en términos de organización y planeación. Best, K., (2006)

Borja de Mozota afirma que la habilidad del diseño para diferenciar, integrar, transformar y contribuir a los resultados de una empresa, son tan importantes como los resultados que se obtienen de marketing, procesos, talento y finanzas. Pág. 1, 2006

En todo proyecto, es importante tanto, la planeación, los tiempos, el dinero, los recursos, ya que son la base fundamental de su desarrollo y sobre todo de su éxito, pero esto no sería posible sin un elemento clave, el cual es la medición de los riesgos. Esta medición lo que hace es permitir la visualización de los temas que pueden llegar a ser un contrapunto dentro del desarrollo del proyecto, para lograr una atención rápida y eficiente y así evitar problemas que se puedan presentar durante el proceso. Normalmente los riesgos se ven muy superficialmente, pensando inocentemente, que tan solo con la buena planeación del resto de elementos importantes dentro de un proyecto, se logrará un producto o un resultado satisfactorio, pero es importante resaltar el hecho de que en todo proyecto existen riesgos, y que estos deben ser tomados muy en serio, para lograr mejores resultados. Robert J. Chapman (2001).

Al hablar de proyectos de Diseño, por más que se incluya el área gerencial en estos, se debe tener en cuenta que estos proyectos están relacionados con el Diseño, el cual tiene unas características bastante particulares cuando de proyectos se trata. Dentro del proceso creativo existen ciertas condiciones que son diferentes a las que podrían existir en otras disciplinas, y así mismo hay, como en todas, ciertos procesos que cumplir, y los cuales permiten un proceso más organizado sin importar la disciplina de la que estemos hablando. Por esto el tema del diseño, en la actualidad ha llegado a unos puntos bastante claros con respecto a la gerencia de proyectos, entre los cuales se destacan los estudios organizacionales, que permiten generar un orden dentro de las actividades, en pro de la mejora siempre; así mismo existen métodos en gerencia en diseño, lo cual nos ayuda y da una guía para seguir ciertos procedimientos y generar un orden. Las mejoras en el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo, en términos individuales y de la empresa como tal. Revisar las mejorar macroeconómicamente, ya que se tiene la visión o el pensamiento de que el Diseño, o mejor, el abarque que pueda llegar a tener es limitado, lo cual resulta ser bastante diferente, no solo con respecto a un producto, un cliente, una empresa, sino que llega a tener repercusiones en un país entero Best, K., (2006).

Es importante notar que donde el equipo de diseño ve oportunidades, otros involucrados ven amenazas (Moodley, 2002). Incluso entre aquellos que desean que el proyecto sea exitoso existe un conflicto de intereses. Como menciona Winch (2002), existe un conflicto de intereses inherente entre los involucrados del lado de la oferta y aquellos del lado de la demanda. Según Winch (2002), no es ningún accidente que existan situaciones en las cuales los involucrados ubicados del lado de la oferta, particularmente los arquitectos, se preocupen más por aspectos simbólicos de la edificación que por satisfacer las necesidades del cliente. Esto se debe a que los beneficios que obtienen algunos involucrados son el dinero y la experiencia adquirida por trabajar en el proyecto (Winch, 2002).

Además, según Winch (2002), para algunas organizaciones el beneficio más importante es la reputación generada al trabajar en el proyecto.

Por muchos años la gerencia de proyecto ha sido discutida por altos ejecutivos y académicos como una de las severas posibilidades formas organizacionales del futuro que puede integrar esfuerzos complejos y reducir burocracia. Su aceptación no ha sido fácil, sin embargo, muchos ejecutivos aun no están dispuestos a hacer el cambio y son inflexibles cuando se trata de cambiar a un ambiente diferente. (Kerzne 2013).

En el texto de Barnard, se cita a Aristóteles, en una interpretación de las relaciones de los entes del equipo y su función e importancia dentro del mismo:

Por la eficiencia de cualquier ejercito, consiste en parte en el orden y en parte en el general, pero principalmente en este último, debido a que él no depende del orden, pero el orden si depende de él. Todas las cosas, todo como pescados, pájaros y plantas, están ordenas juntas de alguna forma, pero no en la misma forma; y el sistema no es tal, que no hay relación entre una cosa y la otra.

Hay una conexión definitiva. Todo está en orden junto a un extremo; pero la disposición es como que en un hogar, donde las personas libres tienen al menos la libertad de actuar al azar, pero aún así tienen todas o la gran mayoría de sus acciones pre ordenadas para ellos, en cambio los esclavos y animales tienen poca responsabilidad y acto común y actúan en la mayor parte de forma aleatoria o al azar. Pág. 49, 1935.

Son muchos y bastante complejos los problemas que se producen durante la etapa de diseño de un proyecto de construcción. Según Fisher y Morledege (2002) la falta de cooperación es una característica principal en la industria de la construcción, basada principalmente en los diferentes puntos de vista e intereses entre los clientes, diseñadores, ingenieros, consultores y contratistas

Según Borja de Mozota, el diseño ha logrado probar su impacto en compañías y el desempeño de naciones organizándose en diferentes campos de investigación

- Estudios organizacionales
- Estudios descriptivos de distintos métodos de gerencia de diseño

Todo esto con el fin de demostrar como el diseño y la gerencia van de la mano, aportando a si mismo, teniendo en cuenta un estándar de calidad que permita ofrecer mejores resultados a los clientes. Borja de Mozota, Pág. 1, 2002.

Las metodologías de desarrollo de software están en constante evolución debido a los cambios tecnológicos y las nuevas demandas de los usuarios. Entorno empresarial dinámico de hoy ha dado lugar a las organizaciones emergentes que continuamente se adaptan sus estructuras, estrategias y políticas para adaptarse al nuevo ambiente.

Estas organizaciones necesitan sistemas de información que constantemente evolucionan para satisfacer sus necesidades cambiantes --- pero las metodologías de desarrollo de software del plan impulsado tradicionales carecen de la flexibilidad necesaria para ajustar de forma dinámica el proceso de desarrollo. Nerur, S. Mahapatra, R. Mangalarai, G, Pages 72-78.

Esto es algo importante y que se esta implementando bastante en proyectos de diseño, debido a su metodología, ya que permite una integración de todos los miembros del

equipo, un conocimiento general del proyecto, autoregulación por parte de las personas involucradas, y una serie de pasos que llevan a un mejor desarrollo.

Así como nos explica Martin Alaimo en su texto "Equipos más productivos" la productividad no solo se refiere a cuánto se produce, sino a qué tan efectivas son las propias relaciones personales en el contexto profesional. La fórmula es muy sencilla: $R=R$ (Resultados = Relaciones). Esto quiere decir que la manera más efectiva de mejorar los resultados es mejorando las relaciones que existen entre los miembros y no solamente atendiendo los procesos y las tareas que ellos realizan. Alaimo, Página 32.

"Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos, porque muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos, especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas." - Charles Handy

Al hacer una reflexión de todo lo que este análisis de información conlleva, se puede ir notando, cómo estos cumplen con los objetivos trazados desde un principio. La búsqueda de información permite llegar a la identificación de diferentes temas, como problemas, soluciones, riesgos, aplicación de modelos, entre muchas otras cosas más que pueden presentarse como información. Así mismo, no solo con la investigación sino también con las diferentes metodologías se van dando distintos resultados, dados por la experiencia, el conocimiento y el error. Es importante tener claro el alcance, y desde un comienzo se va aclarando el panorama, dando pie a el comienzo de la investigación, en términos de avances y proposición de nuevos textos que aporten al tema de gerencia de proyectos en ambientes creativos.

Metodología General de la investigación

La perspectiva de investigación va a ser Cualitativa, ya que esta sostiene que la realidad es inherente a la percepción de los individuos. Así mismo se enfoca en el entendimiento y el significado de fenómenos.

La frase "metodología cualitativa" se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable Taylor y Bogdan, página 3.

El tipo de metodología a utilizar en este proyecto, es la exploratoria. Por un lado, porque dentro de el ambiente creativo, son pocas las referencias gerenciales que se pueden encontrar, por ello es bueno preguntarse, qué se esta haciendo, quién lo hace, cuántos referentes se pueden encontrar, y cuáles son. Por otra parte, se pueden

explorar opciones en otros campos, no necesariamente el creativo, y es allí donde llega la experiencia y el conocimiento desde otros aspectos.

En el texto Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Taylor y Bogdan (2002) nos dicen lo siguiente: “La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados”.

Se harán encuestas de pregunta abierta para la obtención de información, que luego será detalladamente analizada para obtener las conclusiones de lo que se necesita.

Esto basado en lo dicho por G. Rodríguez, J Gil y E. García en su texto Metodología de la investigación Cualitativa, (1996) quienes afirman lo siguiente:

“Como la investigación –acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana” (Pag, 53)

Al aplicar esta metodología, se estarán cubriendo los objetivos, en términos de una exploración e identificación del campo actual, lo cual se cubrirá con información secundaria basados en textos, artículos, entre otros. Así mismo se buscaran referencias con respecto a herramientas de ayuda, tal vez utilizadas en otros campos, lo cual será obtenido de fuentes primarias, y por ultimo, al basar los conocimientos en la experiencia de otros que también será obtenido de fuentes primarias, así se tendrá una base para llegar a la aplicación de los conocimientos en el campo creativo.

Muestra:

La muestra para realizar las encuestas, serán los siguientes perfiles:

- Gerentes de proyecto: Estas personas están a cargos de proyectos diariamente, en algunos casos manejan varios proyectos a la vez. En el caso de esta muestra específica, son Diseñadores Industriales con énfasis en gestión de proyectos. Manejan principalmente proyectos digitales, y entre sus funciones se encuentran la estimación, locación de recursos, manejo de información, entregables, líneas de tiempo, control de horas, motivación, entre otras. Son personas que tienen a cargo equipos de al menos 10 personas, de diferentes especialidades o campos.
- Lideres de equipos: Este perfil, esta llevado a lideres de los diferentes equipos

dentro de los proyectos, ya sean líderes técnicos, líderes de calidad, directores creativos, ejecutivos de cuenta. Este perfil tiene una responsabilidad con su equipo interno, de su especialidad, manejan grupos muy variados de personas y son profesionales de carreras como: Ingenierías, administración, psicología, diseño.

- Directores: Este perfil está llevado al contacto con cliente directo, estas personas se encargan de llevar a cabo los proyectos, siendo la cara amable de la empresa, tratando de cumplir con las expectativas del cliente, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades y tiempos de el equipo. Generalmente son profesionales de administración, publicidad e ingeniería.

Preguntas para la encuesta

Las preguntas que se escogieron para la encuesta, se encuentran en el Anexo 1 de este artículo.

A continuación, las referencias bibliográficas de cada una de estas preguntas:

1. El Dr. Kerzner, afirma que implementar una filosofía que lleve a la compañía hacia la madurez en Gerencia de Proyectos, y así mismo compartir esta información con las personas que hacen parte de la compañía.
2. “Minimizar el alcance al comprometerse con objetivos realistas” es algo de lo que tratan Fisher, N. & Morledge e su libro Supply Chain Management.
3. Según K, Moodley, en su texto Project Stakeholders una de las claves en un proyecto exitoso, es escoger a la persona correcta como Gerente de proyectos.
4. ¿Para usted que es más importante, tener claro los recursos o tener claro los entregables? (Lina Barbosa pregunta, a través de su experiencia vivida en 18 meses como project manager en una agencia digital. Al hacer esta pregunta se busca responder a uno de los objetivos planteados que es lograr cumplir con los procesos dentro del proyecto, sin eso verse afectado en el entregable final)
5. Dumas nos hace una reflexión, en Managing Design Designing Management. Volume 1, Issue 1, pages 37–43, acerca de la comunicación que se tiene con el equipo, en términos de mejorar el desempeño de cada recurso, así como mejorar el desarrollo del proyecto.
6. A Partir de la pregunta anterior ¿Cree usted importante compartir los avances del proyecto con el equipo, en términos de confianza y moral, aún sabiendo que esto puede llegar a generar conformidad y trabas en el proyecto, suponiendo que el equipo pueda confiarse de ese avance?
7. ¿Al tener un equipo de creativos, el cual aunque este sujeto a ciertos tiempos, dado que su trabajo y su enfoque es un poco libre y espontáneo, como manejaría usted los tiempos sin afectar la calidad creativa del proyecto? (Lina

Barbosa pregunta, a través de su experiencia vivida en 18 meses como project manager en una agencia digital. Al hacer esta pregunta se busca responder a uno de los objetivos planteados que es lograr cumplir con los procesos dentro del proyecto, sin eso verse afectado en el entregable final)

8. Siendo el proceso creativo muchas veces complicado en terminos conceptuales, tanto para el cliente como para el diseñador ¿cómo balancearía usted lo que quiere el cliente (que en algunos casos se puede volver un capricho) contra lo que propone su equipo creativo (que vendrían siendo los expertos en el tema) para evitar los reprocesos y lograr los objetivos en los tiempos determinados? (Lina Barbosa pregunta, a través de su experiencia vivida en 18 meses como project manager en una agencia digital. Al hacer esta pregunta se busca responder a uno de los objetivos planteados que es lograr cumplir con los procesos dentro del proyecto, sin eso verse afectado en el entregable final)
9. Al trabajar en procesos creativos, se debe tener en cuenta que este tipo de proyectos maneja una seria de eventualidades y fechas que están ligadas no solo a lo que haga su equipo, sino a muchas otras agencias y actividades, las cuales deben trabajar en conjunto para lograr el “Due date” y cumplir con el cliente. Esto muchas veces tiene una serie de problemas legales y sobrecostos. ¿En el caso en que usted vea que no puede cumplir el timeline de su cliente, y con ello las expectativas que corren detrás de todo el proyecto, como sería su paso a seguir para no sólo no perder la confianza del cliente, sino además lograr de alguna forma cumplir con los objetivos de alguna forma. (Lina Barbosa pregunta, a través de su experiencia vivida en 18 meses como project manager en una agencia digital. Al hacer esta pregunta se busca responder a uno de los objetivos planteados que es lograr cumplir con los procesos dentro del proyecto, sin eso verse afectado en el entregable final)
10. Cómo ve usted la intervención de la gerencia de proyectos en el ambiente creativo? (Lina Barbosa pregunta, a través de su experiencia vivida en 18 meses como project manager en una agencia digital. Al hacer esta pregunta se busca responder a uno de los objetivos planteados que es lograr cumplir con los procesos dentro del proyecto, sin eso verse afectado en el entregable final)

Resultados y Análisis

A través de a encuesta realizada y aplicada a un grupo de lideres y gerentes de proyecto, se dieron una serie de resultados que analizaremos a continuación:

El Dr. Kerzner, afirma que implementar una filosofía que lleve a la compañía hacia la madurez en Gerencia de Proyectos, y así mismo compartir esta información con las personas que hacen parte de la compañía. Esto fue una respuesta con la cual los encuestados se sintieron identificados y de acuerdo, para ellos es importante lograr una gerencia de proyectos madura y lo mas importante, lograrla como un equipo.

Es importante notar y analizar como esto refleja que es importante el fomentar la comunicación con el equipo, así como tener presente la importancia de la gerencia, no dejarla a un lado ni subestimarla.

“Minimizar el alcance al comprometerse con objetivos realistas” es algo de lo que tratan Fisher, N. & Morledge e su libro Supply Chain Management. Esta respuesta tuvo un poco mas de conflicto. Una parte de los encuestados estaba de acuerdo con la afirmación de Fisher y Moledge, concluyendo que esto debería centrarse en responder con algo al cliente, algo que satisfaga su necesidad de cierta forma, para en el camino irlo puliendo, y afirman que es un tema importante que todas las partes del proyecto tengan las expectativas alineadas. Por el otro lado, los otros encuestados sienten que esto es algo “perezoso”, que deben pensar en grande e ir más allá en pro de satisfacer al cliente y mantenerlo contento.

Tal vez por la complejidad de los proyectos que manejan las personas encuestadas, alguno no ven posible llegar a ese tipo de objetivos sin afectar la calidad y el proceso como tal. Esto puede ser algo negativo en terminos de cerrarse a nuevas opciones que puedan aportar mucho al proyecto, como nuevas metodologías o nuevos procesos.

Según K, Moodley, en su texto Project Stakeholders una de las claves en un proyecto exitoso, es escoger a la persona correcta como Gerente de proyectos.

Liderazgo, organización y buena comunicación fueron las respuestas más frecuentes de los encuestados. También hubo opciones como “ser persona”, compromiso, eficiencia, entre otras. Es importante ver que el consenso que se dio en esta respuesta fue unanime y permite notar como ven las personas a un gerente de proyectos.

Al analizar esta afirmación recogida de los resultados, se puede notar que las características son bastante específicas y permiten dar un pie para la escogencia de este perfil. No siempre en todas las teorías o metodologías estas vendían

siendo las cualidades ya que por ejemplo en Scrum, nos dice Alaimo, M 2012 que el liderazgo es necesario para todos los integrantes de los equipos.

Al pensar en si es más importante, tener claro los recursos o tener claro los entregables, se pudo ver en las encuestas que la gran mayoría piensa que los entregables son los más importantes, dado que esto permite la asignación de recursos que se va a hacer. Otros respondieron que los recursos, en términos de medir el alcance del proyecto. Pero hubo otro grupo de resultados que mostraban que ambos eran igualmente importantes y que de hecho se complementaban, cosa que es congruente a la experiencia vivida por Lina Barbosa.

Al ver esto, se puede ver un método de trabajo con el que trabajan los entrevistados, y es que generalmente trabajan con requerimientos sobre la mesa. Sería interesante ver cómo hacer con la situación al revés.

Dumas nos hace una reflexión, en Managing Design Designing Management. Volume 1, Issue 1, pages 37–43, acerca de la comunicación que se tiene con el equipo, en términos de mejorar el desempeño de cada recurso, así como mejorar el desarrollo del proyecto. La mayoría de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, dicen que la comunicación es parte esencial del proyecto, ser abiertos y receptivos con todos los miembros ayuda a lograr un balance en el proyecto, dando a conocer problemas y a través de la comunicación, llegar a soluciones que permitan avanzar a todos en el proyecto.

La comunicación es un pilar de los proyectos, si no existe comunicación y confianza, esto genera dudas, malos entendidos, retrasos, llevando a retrasos y mal ambiente dentro del equipo.

Los resultados muestran que al tener un equipo creativo es importante tener metas y tiempos claros, de tal forma que haya un resultado a tiempo y satisfactorio. Esto se vería logrado a partir de reuniones diarias que permitan el seguimiento, así mismo como trabajo en equipo en momentos de bloqueos o problemas

Siendo el proceso creativo muchas veces complicado en términos conceptuales, tanto para el cliente como para el diseñador es importante balancear lo que quiere el cliente (que en algunos casos se puede volver un capricho) contra lo que propone el equipo creativo (que vendrían siendo los expertos en el tema) para evitar los reprocesos y lograr los objetivos en los tiempos determinados.

Es claro que por un lado el cliente necesita ser bastante claro con respecto a sus requerimientos, ya que estos son la base sólida que sostiene todo el proyecto. Por otro lado, está el equipo de trabajo, este debe no solo entender las necesidades del cliente, sino también cuál es la mejor forma de abordarlas, y qué es realmente necesario y que no. Con la mezcla de estas dos, se puede lograr un balance para que el resultado final no solo sea lo que el cliente pidió, sino realmente lo que al cliente le va a resultar beneficioso.

Al trabajar en procesos creativos, se debe tener en cuenta que este tipo de proyectos maneja una serie de eventualidades y fechas que están ligadas no solo a lo que haga su equipo, sino a muchas otras agencias y actividades, las cuales deben trabajar en conjunto para lograr el “Due date” y cumplir con el cliente. Esto muchas veces tiene una serie de problemas legales y sobrecostos.

A través de los resultados se evidencia que es clave tener una excelente comunicación con el cliente. Esto en beneficio de ambas partes para lograr llegar a acuerdos, ya sea de tiempos (cambiar la fecha de entrega) o de entregables como tal (ofrecer otros beneficios al cliente de forma que se pueda manejar la situación).

La intervención de gerencia de proyectos para los encuestados es algo básico y clave en la ejecución de proyectos. Es importante ya que debe haber un mediador entre las exigencias del cliente y los tiempos requeridos por el equipo para poder obtener un entregable de calidad en un tiempo razonable, con los costos esperados.

Conclusiones

- Se puede concluir, que una buena forma de atacar los proyectos creativos, es usando las metodologías ágiles, las cuales se basan en tener claros los objetivos, los recursos y el costo del proyecto, con lo cual se puede trazar ciertas metas claras para cumplir con el proyecto a cabalidad.
- A través de las entrevistas realizadas, se pudo observar como algunas de las fallencias dentro del proceso creativo tienen que ver con la falta de claridad en los requerimientos que se dan por parte del cliente y la misma comunicación dentro del equipo.
- Una herramienta importante es la implementación de proyectos ágiles que den un mayor acercamiento del equipo y pequeñas metas que van creciendo a través del tiempo.

- Al aplicar metodologías ágiles a proyectos creativos, se generan diversos procesos que no se aplican actualmente, como son los daily meetings, la creación de historias de usuario, roles como scrum master, project owner, que permiten tener unos facilitadores y canales de información directos, para prevenir los reprocesos.
- Se recomienda aplicar la encuesta a un mayor grupo de personas, pero más a gerentes de proyecto, que tenga conocimiento de manejo de proyectos de principio a fin liderando el equipo completo ya que esto podría cambiar la perspectiva de las respuestas.

Referencias

Alaimo, Martin. Equipos más productivos, 2012

Atkinson, R International Journal of Project Management. Volume 17, Issue 6, December 1999, Pages 337–342

Babu, A, Sureshb, N. European Journal of Operational Research. Project management with time, cost, and quality considerations. Volume 88, Issue 2, 20 January 1996, Pages 320–327

Ballard, G. and Koskela, L., On the agenda of design management research, 1998.

Barnard, Ch., The Functions of the Executive, 1935

Best, K., (2006) Design management: managing design strategy, process and implementation. Ava Publishing SA.

Borja de Mozota, B., Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs, xDecember 2002,. Academic Review Volume 2, Issue 1, pages 88–103, DOI: 10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.

Borja de Mozota. B., Design management; using design to build innovation/Brigitte Borja de Mozota. Skyhorse Publishing Inc. 2003.

Borja de Mozota, B., 2006 The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. Volume 17, Issue 2, pages 44–53, DOI: 10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x

Chapman., J. R., The controlling influences on effective risk identification and assessment for construction design management, volume 19, issue 3, pages 147-160. April 2001.

Cooper, R., Press, M., (1997) Marketing and design management. Intl Thomson Business Press, London.management

Dumas, A. Y Mintzberg, H., 2006 Managing Design Designing Management. Volume 1, Issue 1, pages 37–43,, DOI: 10.1111/j.1948-7169.1989.tb00519.x

Gray, C. Y Hughes, W. (2001) Building design management.

G. Rodríguez, J Gil y E. García, Metodología de la investigación Cualitativa. 1996

Harold R. Kerzne., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 2013

Moodley, K. (2002) Project Stakeholders. En: Smith, N.J. ed. Engineering Project Management. Segunda Edición, Blackwell Science. p. 127-136

Mora, A. 2013 Gerencia de proyectos en empresas creativas.

Moodley, K. (2002) Project Stakeholders. En: Smith, N.J. ed. Engineering Project Management.

Segunda Edición, Blackwell Science. p. 127-136

Fisher, N. & Morledge, R. (2002) Supply Chain Management. En: Kelly, J.;

Morledge, R. & Wilkinson, S. eds. Best Value in Construction. Blackwell Science & RICS Foundation. p. 210-221

Packendorff, J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research

Shtub, A. Project management: engineering, technology, and implementation

Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA ©1994

Nerur, S. Mahapatra, R. Mangalarai, G. Magazine Communications of the ACM -

Adaptive complex enterprises, Volume 48 Issue 5, May 2005. Pages 72-78

Taylor, S.J. y Bogdan, R. , Introducción a los métodos cualitativos de investigación. 2002

Wit, A. International Journal of Project Management. Measurement of project success.

Volume 6, Issue 3, August 1988, Pages 164–170

Winch, G. (2002) Managing Construction Projects: An information Processing Approach. Blackwell Science

<http://www.youngmarketing.co/gerencia-de-proyectos-en-empresas-creativas/>

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO ENCUESTA

Esta encuesta fue diseñada para evaluar la necesidad de la intervención de la gerencia de proyectos, en proyectos en ambientes creativos.

1. Cree usted que es bueno implementar una filosofía que lleve a la compañía hacia la madurez en Gerencia de Proyectos, y así mismo compartir esta información con las personas que hacen parte de la compañía?
2. Piensa usted que minimizar el alcance al comprometerse con objetivos realistas” es el mejor acercamiento al momento de abordar un proyecto?
3. Según K, Moodley, una de las claves en un proyecto exitoso, es escoger a la persona correcta como Gerente de proyectos. ¿Cómo escogería usted a la persona correcta como Gerente de proyectos? ¿Cuales cree que son las facultades que se necesitan para serlo?
4. ¿Para usted que es más importante, tener claro los recursos o tener claro los entregables?
5. ¿Cuál sería su postura en cuanto a la comunicación que se tiene con el equipo, en términos de mejorar el desempeño de cada recurso, así como mejorar el desarrollo del proyecto?
6. A Partir de la pregunta anterior ¿Cree usted importante compartir los avances del proyecto con el equipo, en términos de confianza y moral, aún sabiendo que esto puede llegar a generar conformidad y trabas en el proyecto, suponiendo que el equipo pueda confiarse de ese avance?
7. ¿Al tener un equipo de creativos, el cual aunque este sujeto a ciertos tiempos, dado que su trabajo y su enfoque es un poco libre y espontáneo, como manejaría usted los tiempos sin afectar la calidad creativa del proyecto?
8. Siendo el proceso creativo muchas veces complicado en terminos conceptuales, tanto para el cliente como para el diseñador ¿cómo balancearía usted lo que quiere el cliente (que en algunos casos se puede volver un capricho) contra lo que propone su equipo creativo (que vendrían siendo los expertos en el tema) para evitar los reprocesos y lograr los objetivos en los tiempos determinados?
9. Al trabajar en procesos creativos, se debe tener en cuenta que este tipo de proyectos maneja una serie de eventualidades y fechas que están ligadas no solo a lo que haga su equipo, sino a muchas otras agencias y actividades, las cuales deben trabajar en conjunto para lograr el “Due date” y cumplir con el cliente. Esto muchas veces tiene una serie de problemas legales y sobrecostos. ¿En el caso en que usted vea que no puede cumplir el timeline de su cliente, y con ello las expectativas que corren detrás de todo el

proyecto, como sería su paso a seguir para no sólo no perder la confianza del cliente, sino además lograr de alguna forma cumplir con los objetivos de alguna forma.

10. Cómo ve usted la intervención de la gerencia de proyectos en el ambiente creativo?